

Zarządzanie

Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzcyka



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Wdrażanie podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej

1. Wprowadzenie

Urząd administracji publicznej to instytucja, której podstawą działalności jest świadczenie usług polegających na zaspokajaniu zbiorowych potrzeb społeczeństwa. A zatem funkcjonuje on po to, aby spełniać oczekiwania klienta, który powinien być zadowolony z efektów jego działalności. Niestety, dominuje przekonanie o niskiej jakości świadczonych usług, braku kompetencji urzędników, niewłaściwym traktowaniu klientów i chaosie informacyjnym. Dlatego urzędy administracji publicznej zaczęły podejmować działania projakościowe, usprawniające ich funkcjonowanie.

Na ogół sprowadzają się one do wdrożenia podejścia procesowego, które jest częścią systemu zarządzania jakością ISO. Zarządzanie procesowe ma bardzo duży wpływ na jakość pracy urzędu i stanowi główny filar zarządzania jakością. Racjonalność i zasadność wdrażania tego paradygmatu została potwierdzona zarówno w teorii, jak i w praktyce. Bez dokonania implementacji procesowej nie można w ogóle mówić o sprawnym zarządzaniu urzędem, dlatego należy precyzyjnie podejść do tego problemu i poznać arkana właściwego wprowadzenia tej koncepcji.

W tym miejscu należy jednak mocno podkreślić, że samo wdrożenie podejścia procesowego nie spowoduje automatycznie poprawy funkcjonowania urzędu. Nie przyczyni się również do wzrostu jakości świadczonych usług oraz zadowolenia zarówno klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Jest to jednak podstawa przy dokonywaniu analizy wszystkich działań realizowanych w urzędzie, pozwala na proste ich opisanie, przeanalizowanie i optymalizację. Właściwe zarządzanie procesami odgrywa bardzo ważną rolę w zapewnieniu jakości, ale niestety nie jest wystarczające. Stanowi jednak początek do implementowania dalszych rozwiązań usprawniających funkcjonowanie urzędu.

* Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

W niniejszym studium przypadku ma zostać:

- przeanalizowana i przybliżona problematyka wdrażania podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej oraz
- podjęta próba rozwiązania problemu dotyczącego możliwości wdrożenia podejścia procesowego w urzędzie i poszukiwanie sposobu dokonania sprawnego przeprowadzenia tego procesu.

Źródło danych

Podstawą gromadzenia informacji niezbędnych do sformułowania niniejszego studium przypadku były badania empiryczne przeprowadzone z wykorzystaniem danych zawartych w odpowiedzi na wniosek o udostępnienie informacji publicznej skierowany do Urzędu Miasta X i analizy dokumentów dotyczących organizacji urzędu oraz polityki zarządzania jakością, dostępnych w „Biuletynie Informacji Publicznej” i na stronie internetowej tego urzędu.

2. Identyfikacja problemu

Rozwój społeczny i gospodarczy uzasadnia potrzebę usprawnienia funkcjonowania administracji publicznej, dostosowania jej organizacji do nowych zadań. Jednym z obszarów poprawy działania urzędów jest wprowadzenie koncepcji zarządzania procesowego.

Podejście procesowe jest podejściem dynamicznym do zarządzania, polega na **identyfikacji procesów, określeniu ich zależności i kolejności, ustaleniu metod zapewnienia oraz oceny skuteczności, regularnym monitorowaniu, analizowaniu i wprowadzaniu niezbędnych działań korygujących** dla osiągnięcia zaplanowanych wyników. Zostało to opisane m.in. w normie ISO 9001:2008 i jest obecnie uważane za jedną z najważniejszych kwestii w zakresie zarządzania jednostką organizacyjną. Na pierwszym miejscu stawiane jest zadowolenie klienta korzystającego z usług urzędów, które powinny odpowiadać najwyższym standardom oraz oczekiwaniom obywateli. Zmiany zachodzące w otoczeniu jednostek organizacyjnych, szczególnie w sferze świadomości społecznej, uzasadniają potrzebę wprowadzania modyfikacji w zarządzaniu.

Zależność między rozwojem społecznym i gospodarczym a administracją publiczną rodzi potrzebę dostosowania administracji publicznej do zmieniającej się rzeczywistości, w której coraz bardziej liczy się wiedza i umiejętności korzystania z niej. Gwarancją sukcesu współczesnej organizacji jest właściwe

wykorzystanie potencjału intelektualnego wszystkich pracowników wsparte technologią informatyczną¹.

Tradycyjny model weberowski (charakteryzujący się nadmierną formalizacją, stosowaniem szczegółowych reguł i przepisów, podziałem zadań oraz hierarchicznym nadzorem) jest we współczesnym świecie nieskuteczny, dlatego został w większości krajów europejskich zakwestionowany i zastąpiony podejściem procesowym w zarządzaniu urzędem.

Niestety wypaczone stosowanie tego modelu biurokracji sprawiło, że urzędnicy oraz urzędy nadal w wielu przypadkach są źle postrzegani i krytykowani. Instytucja ta jest kojarzona z bierną postawą wyniosłych, niekompetentnych pracowników i zdecentralizowaną strukturą, która wydłuża czas załatwiania spraw, gdyż wymusza konieczność pojawienia się w kilku miejscach i zdobycia wielu dokumentów.

Przyjęte pod koniec wieku XIX metody zarządzania organizacją przestały przynosić wymierne efekty. Zmierzając do usprawnienia funkcjonowania struktur administracyjnych podjęto próby modernizacji – zaczęto przymierzać się do wprowadzania koncepcji zarządzania procesowego, która zakłada optymalizację działania, ze szczególnym uwzględnieniem procesów, a nie funkcji.

Reforma samorządowa rozpoczęta w marcu 1990 r., a zakończona w styczniu roku 1999, nie przyniosła poprawy stanu funkcjonowania urzędów. Nadal krytykowana jest wzrastająca biurokracja, stałe podnoszenie kosztów działania oraz nieefektywność pracy urzędników.

Mimo wprowadzenia wielu udogodnień z zakresu nowego zarządzania publicznego oraz zawartych w nim procesów rynkowych, wciąż występują utrudnienia w przepływie informacji. Wywołuje to brak możliwości zsynchronizowania powiązanych ze sobą czynności, co wydłuża wydawanie decyzji i podejmowanie innych czynności administracyjnych.

Wprawdzie większość urzędów ma opracowane procedury, ale niestety są one dostosowane do potrzeb urzędu, a nie potrzeb i oczekiwań obywateli. Poza tym dominują sformalizowane, niesprawne, zhierarchizowane i nadmiernie rozbudowane struktury organizacyjne oraz niesprawny system zarządzania.

Transformacja ustrojowa i gospodarcza, postęp cywilizacyjny, a także rozwój społeczny sprawiły, że administracja publiczna stanęła przed nowymi wyzwaniami. Zmiany w organizacji urzędów są niezbędne. Niestety w wielu przypadkach napotyka się opór we wprowadzaniu innowacyjnych metod zarządzania, pracownicy nie widzą potrzeby wprowadzania jakichkolwiek zmian w strukturze, która ich zdaniem dobrze funkcjonuje.

Niniejsze studium przypadku to podjęcie próby rozwiązania problemu skutecznej implementacji podejścia procesowego w polskich urzędach administracji publicznej i poszukiwanie wymiernych efektów skutkujących poprawą wizerunku urzędu i zmianą nastawienia klienta.

¹ P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Toruń 2003, s. 7–8.

3. Przykład tradycyjnego modelu funkcjonowania urzędu

Klient starający się o przyznanie świadczenia rodzinnego, poza złożeniem poprawnie wypełnionego wniosku, musi zebrać sporą liczbę dokumentów potwierdzających jego prawo do przyznania tego świadczenia, co zajmuje bardzo dużo czasu, bo wiąże się z koniecznością odwiedzenia kilku, a nawet kilkunastu, różnych instytucji. Niezbędne jest m.in. przedłożenie zaświadczenia z urzędu pracy, zaświadczenia z ośrodka pomocy społecznej (właściwego ze względu na miejsce zameldowania – jeżeli jest inne niż zamieszkania) potwierdzającego nieubieganie się tam o świadczenie rodzinne, zaświadczenie o wielkości zarobków, akt zgonu jednego z rodziców (jeżeli dotyczy), roczne rozliczenie PIT, zaświadczenie ze szkoły potwierdzające realizację przez dziecko obowiązku szkolnego, świadectwo pracy, umowę o pracę, dokumenty potwierdzające rozpoczęcie lub zakończenie działalności gospodarczej, wyroki sądu itd.

Po kilku tygodniach starań klient przychodzi ponownie do urzędu z wypełnionym wnioskiem oraz całym plikiem załączników i bardzo często okazuje się, że nie zostaje on przyjęty z uwagi na luki występujące w dokumentach. Jest więc zmuszony, po raz kolejny, przebyć biurokratyzowaną drogę urzędową, celem uzupełnienia braków. A wszystko po to, aby co miesiąc otrzymywać średnio około 100 złotych zasiłku rodzinnego (w zależności od wieku dziecka).

Przykład ten pokazuje typowy, wypaczony, weberowski sposób załatwiania spraw, co jest bardzo często praktykowane w wielu instytucjach administracji publicznej. Aktualnie przepisy ograniczają wójtowi, burmistrzowi czy prezydentowi możliwości zbierania danych znajdujących się w bazach różnych niesynchronizowanych ze sobą instytucji. Dla wielu osób starających się o zasiłek rodzinny (biorąc pod uwagę środowisko, z jakiego pochodzą) jest to nie lada wyzwanie, które wiąże się z koniecznością wypełnienia dość skomplikowanego wniosku i odwiedzenia kilku, jeśli nie kilkunastu, instytucji w celu uzyskania dokumentów, które muszą być do niego załączone.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że poprawne złożenie wniosku nie gwarantuje wydania pozytywnej decyzji przyznającej świadczenie. Może się bowiem zdarzyć, że dochód na osobę w rodzinie zostanie przekroczony chociażby o 1 grosz i wtedy cały wysiłek oraz czas włożony w pozyskanie niezbędnych dokumentów nie przynosi pozytywnych rezultatów. Przy czym w przypadku ponownego ubiegania się o to świadczenie trzeba po raz kolejny skompletować wszystkie dokumenty.

Jest to dowód na to, że w wielu przypadkach sposób realizacji usług przez urząd od lat nie zmienia się, podczas gdy otaczający go świat ulega globalnym przemianom ustrojowym, społecznym i gospodarczym. Zmienne otoczenie organizacji wymaga dużej elastyczności, co jest przeciwieństwem sztywnych procedur organizacyjnych ograniczających innowacyjność pracowników.

Wszystko to wpływa na zły wizerunek Urzędu Miasta X, który nadal jest postrzegany jako „zbiurokratyzowany twór” zatrudniający niekompetentnych pracowników.

4. Sposób wdrażania podejścia procesowego w zarządzaniu urzędem

Wdrożenie systemu zarządzania jakością rodzi konieczność przeprowadzenia krytycznej analizy struktury organizacyjnej, procesów, przepływu informacji, dokumentów oraz określenia słabych i mocnych stron urzędu. Implementacja procesowa powinna odbywać się etapami i być bardzo dobrze przemyślana, zaplanowana, konsekwentnie realizowana oraz udoskonalana. Należy przygotować się do zmian zarówno w płaszczyźnie personalnej, organizacyjnej, jak i finansowej.

Na początku konieczne jest dokonanie identyfikacji i klasyfikacji procesów, tj. ustalenie, jakie procesy są już realizowane, a jakie będą niezbędne, aby sprostać oczekiwaniom klienta. Następnie trzeba je pogrupować i określić procesy podstawowe (tworzą wartość dodaną – zwykle zalicza się do nich procesy związane z bezpośrednią obsługą klienta) oraz pomocnicze (umożliwiają realizację procesów głównych).

Ze względu na zmiany zachodzące w urzędzie i jego otoczeniu niezbędne jest okresowe powtarzanie czynności identyfikacyjnych, a także aktualizowanie procesów i celów przed nimi stawianych.

W dalszej kolejności należy opisać rzeczywisty przebieg wyodrębnionych procesów i określić powiązania między nimi. Urząd funkcjonuje bowiem opierając się na wielu przeplatających się procesach, które muszą współgrać ze sobą i być jak najlepiej przemyślane tudzież zorganizowane, bo od tego zależy efektywność działania urzędu i stopień zadowolenia klienta.

Kolejnym etapem wdrażania zarządzania procesowego jest wskazanie właściciela procesu odpowiadającego za jego realizację. Ma on obowiązek opracować i nadzorować dokumentację procesową, sprawować stały monitoring oraz podejmować działania korygujące i naprawcze.

Wychodząc z założenia, że cała struktura zidentyfikowanych procesów składa się na strategię organizacji, należy w dalszej części prac wdrożeniowych określić cele procesów i skonfrontować je z celami urzędu. Dzięki temu możliwe będzie ustalenie, czy realizują one zadania, jakie stawia sobie urząd i to, czy zaspokajają oczekiwania klienta.

Niezbędnym elementem implementacji procesowej jest również opisanie przebiegu procesów. Najlepiej użyć do tego metody graficznej, która pozwala na wizualizację oraz określenie architektury poszczególnych procesów. Mapa procesów

wskazuje, jak powinny one wyglądać, aby cele całego urzędu i jego klientów, poprzez osiąganie celów procesów, mogły być jak najlepiej urzeczywistnione.

Następnym krokiem jest określenie mierników efektywności przebiegu procesu, co pozwoli określić skuteczność i efektywność danego procesu oraz będzie determinowało działania doskonalące. W praktyce stosowane są różne mierniki oceny skuteczności i osiągnięcia celu procesu. Zazwyczaj bierze się pod uwagę czas realizacji procesu, koszt, efektywność i jakość. Największy problem może wystąpić przy ocenie kosztów procesu. Miernik ten może zostać wprowadzony pod warunkiem posiadania przez urząd budżetu zadaniowego oraz zwiększenia znaczenia audytu finansowego.

Wdrażając podejście procesowe nie można zapomnieć o zapewnieniu odpowiedniej metody monitorowania procesów oraz o podejmowaniu działań usprawniających ich efektywność.

Dla zapewnienia optymalizacji zarządzania procesami niezbędne jest ciągłe ich doskonalenie poprzez rozpoznawanie problemów utrudniających funkcjonowanie i poszukiwanie sposobów ich rozwiązania.

Bardzo ważnym elementem zarządzania procesowego jest również implementacja zintegrowanego systemu zarządzania oraz modernizacja technologii informacyjnej. Urząd Miasta X używa odcinkowych systemów, zorientowanych na wspomaganie działań w różnych obszarach. Poszczególne komórki organizacyjne (departamenty, wydziały) dysponują wprawdzie dobrymi rozwiązaniami IT, ale nie są one zintegrowane z systemami wdrożonymi w innych jednostkach. Działają automatycznie, co powoduje dublowanie danych i niespójność informacji. Poza tym, są przestarzałe zarówno pod względem funkcjonalnym, jak i technologicznym. Rozwiązaniem tych problemów jest wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego, który obejmie kluczowe obszary funkcjonowania urzędu.

Należy pamiętać, że wdrażanie podejścia procesowego w urzędzie będzie miało sens tylko wtedy, gdy jednostka przygotowuje się do zmian zarówno w płaszczyźnie personalnej, organizacyjnej, jak i finansowej.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klienta wprowadzenie innowacyjnych metod zarządzania powinno doprowadzić do tego, że przywołany już wcześniej klient starający się o przyznanie zasiłku rodzinnego powinien mieć możliwość załatwienia wszelkich formalności drogą elektroniczną, a jeżeli będzie to niemożliwe, to ograniczyć tę czynność do jednej wizyty sprowadzającej się do wypełnienia i złożenia wniosku. Wszystkie dokumenty, potwierdzające spełnienie przez klienta warunków uprawniających go do zdobycia zasiłku rodzinnego, powinny znajdować się w zintegrowanym systemie informatycznym, do którego winny mieć dostęp uprawnione osoby. Wyeliminowałoby to konieczność pozyskania, przez ubiegającego się o zasiłek klienta, dużej liczby dokumentów z różnych instytucji. Nie tylko pozwoli to zaoszczędzić czas, ale również zmniejszy koszty i prawdopodobieństwo popełnienia błędu.

5. Bariery wdrażania podejścia procesowego

Podobnie jak Urząd Miasta X, niewiele urzędów decyduje się zastosować zarządzanie procesowe w praktyce, a to z uwagi na występowanie licznych barier w jego implementacji (tj. przeszkód rzeczowych, organizacyjnych, finansowych lub mentalnych uniemożliwiających albo utrudniających realizację określonych zadań). Istotne znaczenie ma fakt, że organy władzy publicznej (zgodnie z art. 7 Konstytucji RP z 1997 r.) działają na podstawie i w granicach prawa – zasada praworządności. Natomiast instytucje otoczenia biznesu kierują się zasadą „co nie jest zakazane, jest dozwolone”. Dodatkowo, ciągle zmieniające się prawo nie pozwala na utrwalenie przyjętych praktyk działania.

Bezpośrednia implementacja wszystkich rozwiązań zaadaptowanych w prywatnych przedsiębiorstwach nie jest możliwa z uwagi na specyficzny rodzaj usług świadczonych przez urząd. Przeważają sprawy sprowadzające się do wydawania decyzji i podejmowania innych czynności *stricte* administracyjnych. Poza tym zakres zadań urzędu ulega ciągłym zmianom, często następuje okresowy wzrost liczby spraw na skutek decyzji jednostek centralnych i w konsekwencji dochodzi do nierównego obciążenia pracą poszczególnych stanowisk.

Główną przeszkodą uniemożliwiającą wdrożenie koncepcji zarządzania procesowego zarówno w Urzędzie Miasta X, jak i w innych instytucjach administracji publicznej, jest czynnik ludzki, który warunkuje sukces tego przedsięwzięcia. Opór i niechęć zarówno kadry kierowniczej, jak i szeregowych urzędników, są związane głównie z brakiem wiedzy na temat istoty zarządzania procesowego oraz niskim stopniem utożsamiania się pracowników z celami urzędu. Wiąże się to z niepodjęciem działań o charakterze edukacyjnym i występowaniem deficytu modeli wdrożeniowych ułatwiających pracę związaną z przekształceniem urzędu funkcyjnego w procesowy.

Negatywne nastawienie do zmian wynika również z niewłaściwej oceny sytuacji, z braku zrozumienia wszystkich skutków, które są z nimi związane, oraz różnicy w analizie sytuacji z punktu widzenia pracownika i inicjatorów wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań. Nieświadomość i niedojrzałość procesowa sprawiają, że urzędnicy nie widzą wad, a tym samym racjonalnego uzasadnienia dokonywania zmian czegoś, co – ich zdaniem – dobrze funkcjonuje. Deficyt świadomości misji i celów wśród pracowników sprawia, że innowacyjne metody zarządzania nie są postrzegane jako narzędzie ułatwiające ich codzienną pracę, lecz jako groźba jej utraty. Nie bez znaczenia pozostaje również brak motywacyjnego systemu wynagradzania i przekonanie o nieadekwatnym do obowiązków, wiedzy i umiejętności uposażeniu.

Konserwatywna postawa pracowników i niechęć do wprowadzania zmian w dużej mierze wynikają również z tego, że po przeprowadzeniu transformacji procesy będą miały przebieg poziomy, a to jest ściśle związane z koniecznością

„podzielenia się” przez kierowników komórek organizacyjnych częścią swojej władzy z właścicielami procesów.

Czynnikiem utrudniającym zastosowanie w urzędzie zarządzania procesowego są również wysokie koszty przeprowadzenia tej operacji. Z reguły gminy dysponują budżetem, który w wielu przypadkach nie wystarcza na pokrycie podstawowych wydatków łączących się z działalnością urzędu, a zmiany organizacyjne są ściśle związane z obciążeniem finansowym, na co w wielu przypadkach gminy nie stać. Brak środków na wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemów zarządzania jest niewątpliwie prozaiczną, ale bardzo znaczącą barierą.

Na przeszkodzie działań implementacyjnych stoją również kwestie organizacyjne. Upolitycznione struktury administracyjne, częste reorganizacje, brak stabilizacji i ciągłości zarządzania sprawiają, że urzędy nie deklarują stosowania podejścia procesowego. Układ pionowy, zhierarchizowana, mocno sformalizowana struktura stanowią poważną barierę we wprowadzaniu zarządzania procesowego w urzędzie. Schematy organizacyjne przedstawiają zależności funkcyjne, które uniemożliwiają śledzenie na bieżąco stopnia realizacji spraw, obiegu dokumentów czy informacji, których przepływ między komórkami odbywa się w różnych płaszczyznach i kierunkach. Powoduje to brak możliwości zsynchronizowania powiązanych ze sobą czynności, co wprowadza chaos organizacyjny i komunikacyjny, wydłuża wydawanie decyzji oraz wykonywanie innych czynności administracyjnych.

Na uwagę zasługuje również to, że Urząd Miasta X nie ma opisanych i określonych celów procesów. Nawet jeśli takimi dysponuje, to nie są one skonfrontowane z jego celami, które nie znajdują odzwierciedlenia w realizowanych procesach, co również stanowi barierę implementacyjną.

To wszystko sprawia, że sposób funkcjonowania urzędu od wielu lat nie zmienia się, podczas gdy otaczający go świat ulega globalnym przemianom ustrojowym, społecznym i gospodarczym.

6. Zakończenie

Historia i doświadczenia innych państw pokazały, że implementacja podejścia procesowego w zarządzaniu zarówno instytucją prywatną, jak i publiczną przynosi wiele wymiernych efektów. Zapewnia elastyczność działania, podnosi efektywność i gospodarność, a to przyczynia się do zadowolenia klienta.

Pomimo występowania wielu różnic istnieją również podobieństwa między jednostkami administracji publicznej a prywatnymi firmami. Funkcjonują one po to, aby zaspokajać potrzeby i spełniać oczekiwania klienta, który powinien być zadowolony z efektów ich działalności. Każda organizacja, bez względu na jej funkcje, sposób formułowania celów, zakres i rodzaj realizowanych zadań czy sposobów finansowania, ma przecież za zadanie dostarczenie pewnej wartości

na rzecz obsługiwanych przez siebie klientów, którzy przestali być biernymi odbiorcami dostarczanych im produktów i usług, a stali się kimś, kto ma prawo do oczekiwań i potrzeb.

Wprowadzenie pewnych rozwiązań ze świata biznesu jest zatem konieczne do usprawnienia pracy i podniesienia efektywności działania urzędów. Dlatego niezbędna jest weryfikacja i dostosowanie procedur do struktury i charakteru funkcjonowania urzędu. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom, każdy urząd powinien mieć własną wersję swoich procesów, dostosowaną do specyficznych oczekiwań klienta, którego potrzeby i problemy są bardzo zróżnicowane. Odpowiedzią na to i na ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu powinna być partycypacja społeczeństwa w zarządzaniu. Władze gminy, chcąc jak najlepiej dostosować się do lokalnych oczekiwań i sprostać wymaganiom klienta, powinny kształtować strategię rozwoju miasta wraz z jego mieszkańcami. Nie można realizować procesów w oderwaniu od pojawiającego się zapotrzebowania ze strony zmiennego i nieprzewidywalnego społeczeństwa.

Bibliografia

- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Toruń 2003.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Kolman R., Gradowski P., Meller A., Preis J., *Wybrane Zagadnienia Zarządzania Jakością*, red. R. Kolman, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996.
- Krukowski K., *Zarządzanie procesowe w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1.
- Szumowski W., *Zmiany w procesie zarządzania w sektorze publicznym na przykładzie dolnośląskich urzędów administracji samorządowej*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Zmiany w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu” 2007.
- Tkaczyk J., *Podejście procesowe i normy ISO 9000 i 2000*, „ABC Jakości” 2002, nr 3.
- Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1996.
- Weiss E., *Instrumenty podejścia procesowego w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 737, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia nr 56.
- Wiatrak A. P., *Zarządzanie w jednostkach sektora publicznego i jego uwarunkowania*, [w:] K. Krukowski (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, UWM, Olsztyn 2006.

Zadania do rozwiązania

1. Czy jest szansa na dokonanie skutecznej implementacji procesowej w polskich urzędach administracji publicznej?
2. Jakie są korzyści z wdrożenia podejścia procesowego w zarządzaniu urzędem?
3. Czy i jak usprawni to pracę urzędu oraz zmieni jego zły wizerunek?

Prezentowana publikacja pt. *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* zawiera 14 studiów przypadku (*case study*) z zarządzania i finansów. Studium przypadku jest to opis badanego obiektu (zjawiska, procesów) w określonych warunkach, miejscu i czasie. Współcześnie jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest właśnie metoda *case study*, a w USA i Wielkiej Brytanii jest to metoda wręcz dominująca. Polega ona na analizowaniu i omawianiu prawdziwych (lub prawdopodobnych) sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i przewidywania konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa. Głównym celem stawianym publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu i finansach. W literaturze fachowej możemy spotkać się tylko z kilkoma publikacjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także z niewieloma publikacjami wydanymi przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed prawie dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego. Kolejne dotyczą zarządzania i rachunkowości w przedsiębiorstwie. Następna grupa omawia problemy zarządzania personelem, a ostatnia koncentruje się na problemach zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej. Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-716-8



9 788379 697168